
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Moya Cantano, Taila; Cubeiro Rodríguez, Dídac, dir. Expansió d'empreses a la Xina. 2015. (823 Grau d'Estudis de l'Àsia Oriental)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/147016>

under the terms of the  license

FACULTAT DE TRADUCCIÓ I D'INTERPRETACIÓ

GRAU D'ESTUDIS D'ÀSIA ORIENTAL

TREBALL DE FI DE GRAU

EXPANSIÓ D'EMPRESES A LA

XINA

TAILA MOYA CANTANO

**TUTOR:
DÍDAC CUBEIRO RODRÍGUEZ**

BARCELONA, JUNY 2015



Universitat Autònoma de Barcelona

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	3
2. GUIA PER A L'EXPANSIÓ D'EMPRESES A LA XINA	5
2.1. Cultura xinesa en el context empresarial.....	5
2.1.1. Conclusions	7
2.2. Reptes i oportunitats del mercat xinès.....	7
2.2.1. Reptes del mercat xinès.....	7
2.2.2. Oportunitats de mercat	8
2.2.3. Conclusions	11
2.3. Entrada al mercat xinès	12
2.3.1. Les regions econòmiques més dinàmiques de la Xina	12
2.3.2. Claus de l'èxit	14
2.3.3. Conclusions	15
2.4. Negociació a la Xina	16
2.4.1. Conclusions	19
2.5. Cultura del consum.....	19
2.5.1. Segmentació geogràfica	21
2.5.2. Psicologia dels consumidors xinesos	21
2.5.3. Conclusions	23
2.6. Tendències i desafiaments en l'ètica dels negocis i responsabilitat social corporativa	23
2.6.1 Conclusions	25
3. CONCLUSIONS	26
4. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	28

1. INTRODUCCIÓ

Actualment, la Xina, gràcies als seus extraordinaris canvis econòmics i estructurals, ha esdevingut un destí per a molts inversors i empresaris estrangers que veuen en el país bones oportunitats de créixer. Aquest fenomen ha propiciat la creació de molta literatura acadèmica relacionada amb l'expansió empresarial i les inversions al país asiàtic i, si bé és cert que actualment podem trobar un gran nombre de recursos que ens faciliten aquestes dades, cal dir que no sempre aquests ens ofereixen una visió global de tots els aspectes que cal tenir en compte a l'hora de portar a terme una expansió cap a la Xina. En la majoria dels casos ens trobem amb recursos bibliogràfics que es centren només en alguns dels conceptes, per exemple la cultura empresarial, deixant de banda, així, altres de més tècnics. I, per contra, el gruix de recursos relacionats amb aspectes tècnics, com la comptabilitat o la gestió empresarial, s'obliden de tractar qüestions més socials.

A tot això cal afegir-hi el fet que la Xina es troba en un moment de canvi continu, tant econòmic com social, i això provoca que les pràctiques empresarials, les normes i les lleis variïn dràsticament en períodes de temps molt curts, deixant obsolets molts dels recursos bibliogràfics escrits amb anterioritat.

Així doncs, aquest treball presenta com a principal objectiu l'elaboració d'una guia completa pensada per a les empreses que vulguin expandir-se a la Xina. Per tal de poder realitzar-la, he hagut d'identificar i analitzar els aspectes principals que s'han de tenir en compte a l'hora d'implementar-se al mercat xinès. Per aquesta raó, la guia tractarà temes com la cultura empresarial, els reptes i oportunitats del mercat, l'entrada al mercat, la negociació i l'ètica en els negocis, però, al mateix temps, s'introduiran aspectes més tècnics en l'annex I referents a la gestió empresarial, comptabilitat, capital social, gestió tributària i recursos humans.

He elaborat doncs, un marc teòric el més actualitzat possible per tal d'aportar dades, definicions i recomanacions útils per a garantir l'èxit en l'expansió i per poder entendre més a fons com funciona el sector empresarial al país. Això no sempre ha estat fàcil, ja que trobar dades actualitzades de temes concrets, com la comptabilitat a la Xina, és força complicat.

Com és d'esperar, doncs, per tal de realitzar una guia completa, he hagut de fer ús de molts recursos diversos, amb l'objectiu d'aconseguir connectar tots els aspectes necessaris per a l'elaboració d'una guia completa i útil. Per una banda, l'estudi portat a

terme al 2013 pel US Commercial Service, titulat "China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China", ens aproxima al mercat xinès i a les seves característiques i reptes, així com a la psicologia dels consumidors. Ens permet, doncs, entendre molt bé el funcionament del mercat, però no ens ofereix la possibilitat d'estudiar temes més tècnics.

En canvi, el llibre d'Eduardo Morcillo i James Sinclair, *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*, aporta molta informació en relació a la comptabilitat, la banca i les finances, però cal contrastar-lo amb altres recursos per culpa de la seva antiguitat, ja que va ser publicat al 2005. Uns recursos que s'hi complementen molt bé són els estudis fets pel grup Gonçalves Pereira Cuatrecases, realitzats al 2011 i al 2015. Aquests són molt útils per analitzar en concret els aspectes legals i fiscals.

Tanmateix, cap de la literatura esmentada anteriorment tracta aspectes relacionats amb l'ètica empresarial. En canvi, Judith Irwin en el seu estudi publicat al Institute of Business Ethics ens permet fer una bona aproximació a l'ètica que envolta el sector empresarial xinès i entendre quines influències ha rebut.

Cal dir, no obstant, que tot i que aquests recursos conformen la base teòrica a partir de la qual he extret el gruix principal de treball, he contrastat i ampliat la informació amb altres autors, que o bé aporten una visió diferent, o bé complementen la principal.

A través, doncs, de totes aquestes lectures i de conclusions pròpies, el lector podrà entendre, entre altres, què ha provocat que la Xina esdevingués una atracció pels inversors estrangers; quines diferències, si n'hi ha, configuren l'àmbit empresarial i de negociació; quina és l'ètica del negocis; com s'explica la psicologia de consum del país; quines són les regions més importants i dinàmiques; quins són els reptes que presenta el mercat xinès; com gestionar una empresa a la Xina i què cal tenir en compte sobre la comptabilitat i les finances.

La resposta a tot plegat va encaminada a persones que volen expandir una empresa a la Xina, però també a totes aquelles que vulguin entendre el funcionament del món empresarial a la Xina, tot sabent que, sovint, és difícil generalitzar en un país amb les dimensions i característiques com les del país en qüestió.

2. GUIA PER A L'EXPANSIÓ D'EMPRESES A LA XINA

2.1. Cultura xinesa en el context empresarial

La societat xinesa està fortament influenciada pels valors tradicionals associats al confucianisme, el qual promou un estricte sistema de normes, on la jerarquia n'és el principal element. No és d'estranyar, doncs, que l'ètica empresarial estigui marcada per aquest seguit de valors i, per això, és coneguda com a *ru shang* o *confucianism trader*¹. *Ru* podria tenir múltiples accepcions, però generalment fa referència al concepte de "confucià". D'altra banda, *shang* significa fer negocis o home de negocis. Tot i que pugui semblar estrany combinar aquests dos conceptes, cal dir que totes les activitats empresarials estan subjectes a les seves pròpies ètiques i, en el cas xinès, aquestes es regeixen pel confucianisme. Així doncs, l'ètica empresarial confuciana estableix que s'ha de fer diners segons el *yi* (rectitud) i que per ser ric cal, alhora, disposar de *li*, és a dir, interaccionar amb els humans, la natura i els objectes materials per trobar allò que és apropiat i comportar-se amb integritat. Tanmateix, Confuci creia que el desig de crear comoditats i fortuna és un desig natural dels éssers humans, però que calia seguir el camí confucià per fer la fortuna².

Seguint amb aquest argument, els autors de l'article "Confucian Ideal Personality and Chinese Business Negotiation Styles: An Indigenous Perspective" assenyalen que sobretot pren major impacte en el comportament dels negocis la benevolència i el coratge, propis de l'ideal confucià de personalitat. A més, amb el seu estudi van poder concloure que per sobre de la saviesa, en la negociació empresarial, prima l'habilitat cognitiva, ja que permet augmentar la possibilitat d'arribar a solucions *win-win*. Així doncs, una negociació eixida a la Xina requereix no només un elevat coeficient d'intel·ligència, sinó també una elevada competència en habilitats emocionals, com la intel·ligència cultural³.

D'altra banda, prenen una gran importància, tant en la societat com en els negocis, els conceptes de *guanxi* i *mianzi*. El primer fa referència a un sistema integrat de relacions, connexions personals, contactes i xarxes i esdevé un capital social essencial en el desenvolupament dels negocis. Es tracta de relacions que es forgen amb el pas del

¹ Irwin, Judith (2012) "Doing business in China: an overview of ethical aspects", *Institute of Business Ethics*.

² Ho, Brian (2006) "Confucian businessman", *CSR Asia Weekly*.

³ Ma, Zhenzhong, et al. (2015) "Confucian Ideal Personality and Chinese Business Negotiation Styles: An Indigenous Perspective", *Group Decision and Negotiation* 24 (3): 383-385.

temps i que estan, principalment, basades en la confiança i la reciprocitat i que tenen a veure amb l'individu en si, i no amb l'empresa a la qual pertany.

El segon terme fa referència a "cara", és a dir, al respecte per un mateix i la preservació del propi respecte dels altres. Té a veure, a més, amb el prestigi i la posició dins de la jerarquia. Per tant, en els negocis és molt important preservar aquest *mianzi* i evitar perdre'l⁴. No obstant, Peter W. Cardon afirma que la literatura acadèmica occidental ha posat en circulació la idea que la "cara" es relaciona directament amb l'educació i el llenguatge indirecte i estudis demostren que els empresaris xinesos no són ni més educats ni menys directes que els occidentals. Aquest discurs només observa una part del terme: protegir la "cara", pràctica que es sol utilitzar en les relacions internes i especialment dirigides des del subordinat al superior⁵.

Per contra, Cardon constata que els empresaris occidentals haurien d'entendre que aquestes pràctiques no es solen usar en les operacions empresarials quotidianes o en les negociacions, i seria imprescindible entendre el seu *timing*, ja que el més comú és fer-ne ús abans i després de les negociacions, però no durant aquestes. Així, és imprescindible aplicar les pràctiques de "cara" de manera estratègica. Els empresaris occidentals, doncs, han de tenir clar que els xinesos manipularan la "cara" per tal de guanyar millors acords, però això no els ha de fer dubtar de la seva hospitalitat genuïna i sincera. Tanmateix, és cabdal calibrar quan implementar aquestes pràctiques i permetre aconseguir acords mútuament favorables⁶.

En resum doncs, si bé és cert que "donar cara" a través de banquets, regals i elogis és imprescindible en una estadi inicial de les negociacions, quan aquestes es discuteixen, passa a un segon terme. Per tant, mentre es discuteixen les diferències en un context de cooperació, hi ha poc perill de fer perdre la "cara" als empresaris xinesos⁷.

Molt estretament relacionat amb l'ètica confuciana dels negocis, trobem una dada rellevant: l'alt índex de distància de poder. La societat xinesa accepta les desigualtats entre la gent, ja que es té la creença confuciana que els superiors han d'exercir el seu poder amb el *ren* o humanitat. Així doncs, les relacions entre els subordinats i el

⁴ Irwin, Judith (2012) "Doing business in China: an overview of ethical aspects", *Institute of Business Ethics*.

⁵ Cardon, W. Peter (2009) "A model of face practices in Chinese business culture: Implications for Western businesspersons", *Thunderbird International Business Review* 51 (1): 19-21.

⁶ Ídem.

⁷ Ídem.

superior solen ser polaritzades i no trobem, en general, una defensa en contra dels abusos de poder per part dels superiors.

Contràriament, la taxa d'individualisme és molt baixa, ja que es tracta d'una societat força col·lectivista on la gent pertany a grups i construeixen la seva identitat individual en base a aquests. Així doncs, serà comú que les persones actuïn per interès comú, més que no pas per interès personal i seran freqüents, també, els tractes preferencials i els amiguismes en l'àmbit laboral. Tanmateix, la societat xinesa es sent còmoda amb l'ambigüitat, fet que es tradueix en la falta d'adheriment a regles i regulacions dins de l'entorn empresarial, fet que posa de manifest que el primordial és permetre l'adequat desenvolupament de les relacions, essent secundaris tant les lleis com els contractes⁸.

Per últim, cal destacar que, en general, la Xina és una societat molt orientada al llarg termini i les recompenses futures es busquen a través de la persistència i perseverança. Per tant, les inversions solen enfocar-se a projectes de llarg termini. No obstant, l'obertura dels mercats xinesos a inversos estrangers està suposant un repte, ja que cada vegada és més comú el curt termini en els negocis⁹.

2.1.1. Conclusions

En resum doncs, cal tenir present que la tradició confuciana configura, en gran mesura, l'actitud empresarials del xinesos i les pràctiques que s'hi realitzen. Cal, però, tenir present que també hi ha altres elements culturals que hi influeixen, com el col·lectivisme o la manca de contractes en determinades ocasions.

2.2. Reptes i oportunitats del mercat xinès

2.2.1. Reptes del mercat xinès

La Xina, com a mercat potencial per a empreses estrangeres, presenta encara molts reptes. En primer lloc, pateix una manca de predicció en l'ambient empresarial, ja que el seu sistema legal i regulatori pot ser opac, inconsistent i, fins i tot, arbitrari. A més, hi trobem una falta de protecció referent als drets de propietat intel·lectual. En segon lloc, si bé és cert que ha fet un progrés cap a l'economia de mercat, continua mantenint un sistema basat en el creixement impulsat per les exportacions i, per aquesta

⁸ Irwin, Judith (2012) "Doing business in China: an overview of ethical aspects", *Institute of Business Ethics*.

⁹ Ídem.

raó, encara hi ha empreses locals, especialment les SOEs (*State Owned Enterprises*), que es segueixen protegint de les importacions a través del foment de les exportacions. Tanmateix, cal dir que la Xina estableix estratègies i objectius econòmics a través de plans quinquennals, fet que evidencia que no ha abandonat del tot el sistema d'economia planificada. Així doncs, tant l'extensió com la complexitat del país, poden accentuar les capacitats, recursos i paciència de les empreses¹⁰.

2.2.2. Oportunitats de mercat

D'altra banda, el país asiàtic presenta bones oportunitats de mercat. Segons un informe de 2013 portat a terme pel Departament de Comerç dels Estats Units¹¹, la Xina seguirà sent un mercat important i viable per a un ampli ventall de productes i serveis en els propers anys i demandarà energia, productes químics, transport, equipament mèdic, construcció, maquinària i tota una sèrie de serveis. A més, afirmen, "branded products supporting lifestyle expenditures show great potencial" (U.S. Commercial Service, 2013). Tanmateix, un dels seus principals objectius és esdevenir aquest mateix any el líder mundial en noves tecnologies i innovació i, per aquesta raó, ha desenvolupat un pla que defineix els nou sectors estratègics, que són: vehicles de nova energia, energies alternatives, tecnologia de la informació, biotecnologies, medi ambient i equipament industrial.

A continuació, presentaré les oportunitats de mercat referents a les indústries més importants:

a) Aliments i begudes

La Xina és una gran importadora d'aliments i begudes. Tal com apunta l'informe elaborat al 2013 pel Departament de Comerç dels Estats Units, al 2011 va presentar una taxa neta d'importació de 73.000 milions de dòlars¹², encapçalats per aliments com la fava de soja, el porc i el sucre. No obstant, hi ha províncies que destaquen per la seva producció alimentària i de begudes, és el cas de Shandong, Henan, Sichuan, Guangdong, Liaoning, Jiangsu, Hubei, Hunan, Jilin i Fujian, les quals acumulen prop del 66% de la producció total en la indústria. Cal dir, però, que tot i els esforços del govern xinès per

¹⁰ U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 1 Market overview". A: U.S. Commercial Service (eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 8-10.

¹¹ U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 5 Industry opportunities". A: U.S. Commercial Service (Eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 60-62.

¹² Ídem

establir lleis, regulacions i normes pels aliments i begudes produïts a la Xina, aquests no són tan detallats com en els Estats Units, en relació a higiene, ús d'additius, etiquetatge i preenvasats¹³.

Aquesta indústria a la Xina presenta dos reptes principals i als quals caldrà fer front: l'augment dels costos de producció (treball, matèries primeres, transport i terra) i la falta de confiança en la seguretat dels aliments. El primer, està provocant l'encariment dels preus en alimentació, fet que perjudica directament als consumidors; mentre que el segon ve determinat per diferents incidents relacionats amb aliments o begudes contaminades i que està propiciant, alhora, la compra de productes importats¹⁴.

b) Productes farmacèutics

L'augment sostingut de la població està provocant un increment en la indústria farmacèutica, per tal de poder donar resposta a la creixent necessitat d'assistència sanitària. Aquest augment, segons preveu el Departament de Comerç dels Estats Units, provocarà que la Xina esdevingui el segon mercat farmacèutic més gran aquest mateix any 2015, just darrera dels Estats Units¹⁵.

c) Energies renovables

L'augment de la consciència sobre el desenvolupament sostenible ha brindat tot un seguit d'oportunitats als actors ben posicionats en l'anomenat *Green Business*. Aquest concepte engloba energies renovables, equipament d'estalvi energètic, maquinària industrial avançada, regulació sobre la seguretat en els aliments i agronegocis¹⁶.

Aquest desig per a esdevenir un país més sostenible s'evidencia gràcies a l'establiment del 12è pla quinquennal (2011-2015), en el qual es determina que el 15% de la quota d'energia primària provindrà de fonts renovables i la reducció del consum d'energia en un 16% per cada unitat del PIB¹⁷, entre altres. Així doncs, caldrà aprofitar els incentius de la Xina per a importar aquest tipus de tecnologia, establir *joint ventures* i desenvolupar productes especialment dissenyats per l'estructura industrial xinesa¹⁸.

¹³ U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 5 Industry opportunities". A: U.S. Commercial Service (Eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 56-58.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Zhu, Chunxia (2012) "Chinese markets: which opportunities for foreign companies?" *Impulse Partners*

¹⁷ Ídem

¹⁸ Ídem.

d) Béns de luxe

Al 2010 la Xina va esdevenir el segon mercat més gran en béns de luxe del món, amb un mercat estimat de 13.000 milions de dòlars¹⁹. No obstant, la venda d'aquests productes de luxe es concentra, majoritàriament, a les províncies de Beijing, Xangai, Guangdong, Jiangsu i Zhejiang, on marques de luxe, com Louis Vuitton o Channel, tenen gran presència. Cal dir, però, que aquestes marques d'alt standing cada cop tenen més presència al país i ja estan presents a altres províncies, com és el cas de Yunnan, Chongqing o Sichuan²⁰.

A la Xina, les motivacions per comprar béns de luxe varien segons el nivell de desenvolupament del mercat de les ciutats. En ciutats on trobem un mercat desenvolupat, la compra d'aquests productes s'encamina a guanyar reconeixement o afecte, o bé a mimar-se; mentre que en ciutats amb mercats en desenvolupament, aquests béns responen majoritàriament a un desig d'autosatisfacció o d'ostentació. En general, els consumidors reben informació sobre el producte a través de revistes prèmium o d'Internet²¹.

f) Indústria automobilística

Per tal d'assolir l'objectiu d'esdevenir el líder en noves tecnologies i innovació, el govern ha implementat, entre altres, una regulació de sectors industrials, normes per a la col·laboració internacional, finançament públic per a R+D, incentius fiscals per encoratjar el desenvolupament de noves tecnologies i mobilització de les institucions industrials i de recerca. Aquestes iniciatives governamentals estan especialment pensades per a desenvolupar la indústria automobilística. No obstant, si bé és cert que aquestes mesures comporten oportunitats, cal dir que al mateix temps incentiven, en primera instància, la innovació local i, en segon lloc, encoratgen l'aparició dels "campions nacionals". Per aquesta raó, caldrà que les empreses estrangeres dedicades a aquest sector i que vulguin introduir-se en el mercat xinès siguin cauteloses i

¹⁹ U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 5 Industry opportunities". A: U.S. Commercial Service (Eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 70.

²⁰ U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 5 Industry opportunities". A: U.S. Commercial Service (Eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 71.

²¹ Ídem.

intel·ligents per poder entendre el funcionament de la indústria automobilística xinesa i saber trobar-hi el seu lloc²².

Per tal que les empreses estrangeres entenguin millor aquest sector, és interessant estudiar el cas de SAIC, el major fabricant de vehicles de la Xina. Es tracta d'una SOE i opera amb les tres *joint ventures* internacionals (IJV) amb més èxit financer mundialment: una amb Volkswagen i dues més amb General Motors. A partir de 1984, el govern xinès ha tingut com a objectiu principal l'establiment de IJV per tal d'intercanviar el mercat per tecnologia al soci xinès. Tanmateix, va coincidir amb el desig de construir grans conglomerats empresarials que competissin directament amb les empreses internacionals, augmentant el valor de les accions en les cadenes globals de subministrament. Així doncs, es va crear el SAIC-VW i Volkswagen es va ubicar a la ciutat de Xangai. Posteriorment, al 1997, SAIC i GM van constituir una *joint venture*, anomenada Shanghai GM. Aquesta aliança es va portar a terme, atès que SAIC no estava content amb el nivell de tecnologia que s'importava, tot i que les vendes de VW eren immillorables²³.

Si bé és cert que ambdós casos, SAIC-VW i Shanghai GM, han tingut èxit, ja que han sabut adaptar els productes internacionals als gustos i necessitats dels consumidors xinesos, Ahrens afirma que la transferència forçada de tecnologia en les *joint ventures* és equivocada, en tant no resultarà en la internacionalització desitjada. L'autor apel·la, a més, per una estratègia pensada a llarg termini per tal d'aconseguir una competitivitat també a llarg termini, ja que del contrari la nova estratègia d'adquisició tecnològica no es podrà impulsar dins de la competència directa de marques estrangeres.

2.2.3. Conclusions

En resum doncs, veiem que un dels principals reptes existents en el mercat xinès és la seva lenta i progressiva entrada a les forces de mercat, ja que cal trobar un encaix entre el sistema ja implementat i les noves tendències. Tanmateix la salvaguarda del medi ambient i una població cada cop més envellida estan precipitant la cerca de solucions en determinats sectors, com el farmacèutic o l'industrial.

²² Zhu, Chunxia (2012) "Chinese markets: which opportunities for foreign companies?", *Impulse Partners*

²³ Ahrens, Nathaniel (2013) "China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: SAIC Motor Corporation", *CSIS Hills*.

2.3. Entrada al mercat xinès

Si bé és cert que no hi ha una fórmula escrita per desbloquejar el mercat xinès, cal dir que les empreses que han tingut èxit en assolir els seus objectius són aquelles que han portat a terme una estratègia adaptativa. És a dir, aquelles que han estat capaces d'adaptar-se als canvis de l'entorn fluctuant i que han estat suficientment innovadores per aproximar-se a la Xina de manera diferent²⁴. D'aquesta manera, les empreses en qüestió han entès que en el mercat xinès no serveixen les mateixes estratègies que han portat a terme anteriorment a altres mercats i, per això, les han hagut d'adaptar.

No obstant, és important saber que el primer pas que s'hauria de portar a terme quan es vol expandir una empresa cap a la Xina és una visita al país, ja que això proporcionarà una molt bona visió sobre el seu clima empresarial i sobre els ciutadans xinesos. Més concretament, és adient atendre a les fires comercials sectorials que s'hi celebren per obtenir informació detallada sobre el negoci en concret del què es té interès. Cal tenir present, però, que es tracta d'un país amb moltes regions diferents i que cada una d'elles compta amb característiques econòmiques i socials diverses. En general, es sol utilitzar la figura dels agents a la Xina per crear relacions, assessorar-se sobre les normes dels productes, realitzar el desenvolupament dels negocis i oferir un suport de màrqueting²⁵.

2.3.1. Les regions econòmiques més dinàmiques de la Xina

Tot i que la Xina hagi aconseguit un creixement econòmic a nivell nacional, encara hi és present una disparitat econòmica entre les diverses regions que conformen el país. Per això, a l'hora d'estudiar el desenvolupament econòmic i els mercats de consum, cal tenir present els diversos potencials de creixement de cada regió. La Xina es troba dividida en les següents regions²⁶:

- Delta del Riu Yangtze: Xangai, Jiangsu i Zhejiang.
- Delta del Riu Perla: Guangdong
- Delta del Riu Groc i Mar de Bohai: Pequín, Tianjin, Hebei, Liaoning i Shandong
- Altres Regions Costeres: Fujian i Hainan

²⁴ PWC (2013) "Doing business in China and investing in China".

²⁵ U.S. Commercial Service (2013) "China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China".

²⁶ Oizumi, Keiichiro (2010) "A Geographical View of China's Economic Development — Observations Focusing on 337 Prefecture-Level Cities—" *Pacific Business and Industries* 10 (35): 12.

- Regió del Nord-est: Julin i Heilongjiang
- Regió Central: Anhui, Henan, Hubei, Hunan, Jiangxi i Shanxi
- Regió de l'Oest: Chongqing, Gansu, Quangxi, Guizhou, Mongòlia Central, Ningxia, Qinghai, Shaanxi, Sichuan, el Tibet, Xinjiang i Yunnan.

D'aquestes regions en destaquen la del Delta del Riu Yangtze, la del Delta del Riu Perla i la del Delta del Riu Groc i Mar de Bohai. Com es pot apreciar al mapa 1, totes tres juntes suposen gairebé el 50% del PIB i aproximadament un 18% de la població de la Xina²⁷. No obstant, l'estudi fet per Michael J. Enright, Edith E. Scott i Ka-mun Chang situa l'anomenat "Gran Delta del Riu Perla" al capdavant de la llista. Aquesta regió, composta per Macao, Hong Kong i la regió econòmica del Delta del Riu Perla (PRD), és la més gran i la més orientada a les exportacions. Això s'explica ja que, per una banda, Hong Kong està influenciant en gran mesura l'economia global a través dels seus rols com a empaquetador i integrador de l'activitat econòmica, com a inversor estranger, com a destí per empreses d'ultramar i com a agent modernitzador i internacionalitzador de l'economia xinesa²⁸.

A més, els autors afegeixen que la regió econòmica del Delta del Riu Perla ha estat la més dinàmica de la Xina des de l'inici del programa de reforma, transformant-se d'una regió agrícola a una de manufacturera. Tanmateix, va utilitzar els seus enllaços amb Hong Kong per atraure empreses tant xineses com internacionals i alhora va desenvolupar-ne de locals, gràcies al seu ambient econòmic relativament obert. Va esdevenir, així, en el destí preferit per a molts clústers principals relacionats amb indústries com l'electrònica, electrodomèstics, equipaments de telecomunicacions o productes de plàstic.

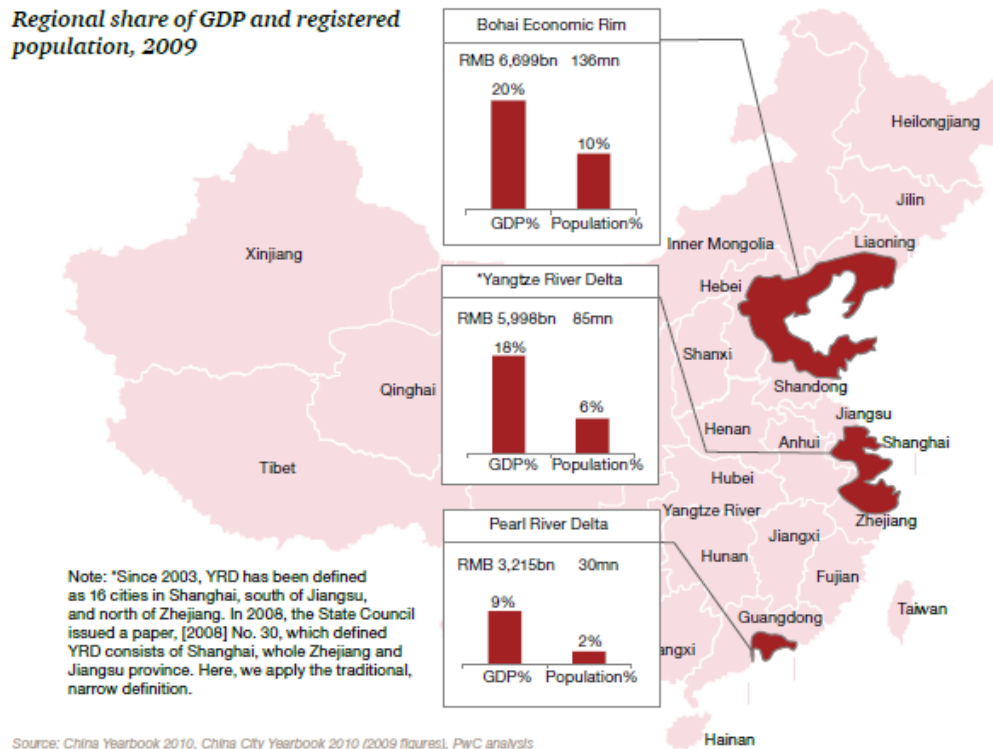
Podem dir, doncs, que tal com indiquen els autors, aquestes dues regions s'han anat retroalimentant i això ha permès que el PRD esdevingués una regió líder mundialment en moltes indústries gràcies al proveïment per part de Hong Kong de serveis d'alta gamma i de l'accés al capital i mercat internacionals. En resum, el "Gran Delta del Riu Perla" és un agent econòmic dominant en l'esfera internacional en tant conté dues de les principals ciutats portuàries: Hong Kong i Shenzhen. Així com, l'aeroport de càrrega líder mundialment, és a dir, Hong Kong de nou.

²⁷ PWC (2013) "Doing business in China and investing in China".

²⁸ Enright, Michael J., et al. (2005) "Executive Summary" *Regional Powerhouse: The Greater Pearl River Delta and the Rise of China*. John Wiley & Sons (Asia).

The Yangtze River Delta (YRD), Pearl River Delta (PRD) and Bohai Economic Rim (BER) constitute nearly 50% of GDP with approximately 18% of the population

Regional share of GDP and registered population, 2009



2.3.2. Claus de l'èxit

Si bé és cert que en cada regió les dades geogràfiques, econòmiques i poblacionals varien entre si, un estudi portat a terme pel Departament de Comerç dels Estats Units al 2013, conclou que per tenir èxit a la Xina es necessita²⁹:

- Gran enteniment de les pròpies capacitats empresarials
- Desenvolupament de relacions a llarg termini
- Coneixement exhaustiu d'aquest mercat canviant
- Considerar els propis recursos i experiències passades i mantenir una voluntat de destinar una gran part de temps en avaluar i cultivar oportunitats

Tanmateix, l'empresa multinacional PwC va portar a terme un estudi, també al 2013, relacionat amb els negocis a la Xina i les possibilitats d'inversió al país. Amb aquest van concloure que per obrir-hi mercat calia, en primer lloc, reflexionar sobre si es vol treballar amb un soci xinès (creixement inorgànic) o si, per contra, es prefereix

²⁹ PwC (2013) "Doing business in China and investing in China".

optar per una estratègia *go-it-alone* (creixement orgànic). Destaquen, a més, que cada vegada més socis xinesos estan necessitant homòlegs estrangers per tal de poder oferir projectes a preus més atractius, incloent transferència de tecnologia i *know-how*. En el seu estudi aporten, també, una sèrie de recomanacions que poden ajudar en l'entrada al mercat. Coincideixen amb l'estudi del Departament de Comerç dels Estats Units, en afirmar que és primordial trobar un assessor que conegui suficientment el mercat com per poder interpretar les dades correctament i que és essencial tenir present que per poder portar a terme una localització dels productes i/o serveis es necessita destinar molts recursos i recerca. Afegeixen, a més, que l'èxit no es pot aconseguir sense una comunicació clara i confiança amb els socis xinesos i que és de vital importància assegurar-se que l'estratègia de negoci no es contradiu amb la legislació xinesa³⁰.

En l'entrada en un mercat és també primordial obtenir informació comercial rellevant. No obstant, això és bastant difícil al tractant-se de la Xina, ja que tradicionalment tant el govern xinès com la majoria de SOEs han considerat la informació empresarial un secret d'estat i, tot i que s'estan prenent mesures per fomentar una major transparència, encara queda molt per poder aconseguir-la. Per aquesta raó, pren grandíssima importància que l'estudi de mercat el portin a terme investigadors de màrqueting professionals que sàpiguin interpretar les dades el més ràpid possible, ja que el mercat xinès és difícilment previsible a causa de molts factors, com per exemple, els valors canviants dels consumidors o la disparitat de preus i sistemes de distribució³¹.

2.3.3. Conclusions

En resum doncs, és primordial entendre que la Xina, per la seva estructura i dimensions, és un país heterogeni i que cada regió compta amb les seves pròpies característiques. Per aquesta raó, cal fer un estudi de mercat encara més exhaustiu per tal de trobar quina regió és la més adient per implementar el producte i/o servei desitjat. Per aquesta raó, és cabdal entendre, a més, que moltes vegades el més adient és recórrer a agents xinesos, en cas que l'empresa no compti amb personal el suficientment preparat com per, no només entendre les dades econòmiques del país, sinó també les característiques internes de cada regió. No sempre les regions econòmicament més dinàmiques són les més adients per determinats productes o serveis.

³⁰ PWC (2013) "Doing business in China and investing in China".

³¹ Ídem.

2.4. Negociació a la Xina

No és sempre fàcil trobar bibliografia que aportí un marc teòric sobre la negociació xinesa i que, alhora, inclogués consells i protocols a tenir en compte. No obstant, els autors del llibre *China business culture. Strategies for success* (2003)³² han portat a terme un treball de síntesi molt interessant i que m'ha servit per poder elaborar aquest apartat de manera completa, oferint un apartat purament teòric que he pogut complementar amb exemples pràctics. A continuació us introdueixo els principals conceptes que cal dominar en tota negociació a la Xina:

La principal diferència entre el protocol de negociació xinès i el d'occident és que el primer emfatitza el rang jeràrquic, així com la protecció de "cara"; mentre que la negociació a occident es centra més en l'eficiència empresarial i en el procés contractual. A més, cal saber que la manera de fer negocis de la Xina és molt prescriptiva i previsible.

Abans d'entrar en les negociacions, però, és fonamental establir relacions interpersonals. Així doncs, es comença parlant de temes variats com podrien ser l'art, la cultura, etc. i, fins i tot, aquest primer estadi requereix de preguntes sobre la vida social i personal, amb l'objectiu de determinar si es poden portar a terme relacions interpersonals abans d'entrar en negociacions. És primordial tenir present que per als empresaris xinesos les relacions personals són més importants que les lleis i/o els contractes i són del parer que el compromís es basa en la confiança, que el seu torn es construeix a través de relacions fermes.

En l'estadi inicial de les negociacions, en el cas de les grans empreses, els xinesos solen fer ús d'un equip de negociació extens quan es tracta, sobretot, de tractar amb empresaris estrangers, podent fins i tot comptar amb autoritats locals. Per aquesta raó, és fonamental identificar els diversos membres del grup. Cal dir, però, que les persones que prenguin l'última decisió no apareixeran en la negociació, ja que aquestes esperen que els negociadors completin les seves valoracions per treballar-hi posteriorment i preparar la segona ronda de negociacions. És cert, no obstant, que a vegades aquest *decision-maker* pot estar present, però en cap cas contribuirà en la reunió. Això és així perquè els valors jeràrquics xinesos estableixen que el gerent sènior no ha de ser físicament actiu en les negociacions, per contra, ha de fer ús del seu

³² Wang, Yuan, et al. (2003) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd.

intel·lecte estratègic. D'altra banda, és important tenir en compte que l'última decisió requerirà, en general, un temps més prolongat que en el cas d'occident, és el que freqüentment s'interpreta com a una tàctica dilatòria.

Com he avançat, un dels primers reptes a l'hora de fer negociacions a la Xina és determinar qui és qui dins de la jerarquia. Per tal d'esbrinar-ho podem intercanviar una llista dels membres de la negociació, tenint en compte que el nom que aparegui primer serà el qui tindrà més poder; també, podem tenir en compte l'ordre en les presentacions, ja que la persona a qui es presenta primer és la més poderosa; la ubicació dels negociadors a la taula també ens ajuda, atès que els més sènior solen seure al centre i els seus assistents es situen al seu costat en ordre de rang; per últim, podem fixar-nos en els noms personals que apareixen en les targetes comercials.

Tenir coneixement de tot plegat no només ajuda a aconseguir una negociació eixida, sinó que alhora ens aporta informació sobre com organitzar l'equip de negociació estranger, ja que cal tenir en compte que aquest ha d'intentar seguir el protocol xinès de la manera més fidedigna possible.

En l'estadi intermedi de les negociacions, la paciència i el compromís són clau, ja que els negociadors tecnològics sovint actuen com a missatgers i després de recol·lectar informació i aprendre el màxim possible sobre l'altra banda de la negociació, ho comuniquen als responsables de prendre decisions. Aquest procés es va repetint fins que s'arriba a la presa de decisions finals, procés que, com he dit, pot prolongar-se més del que a occident s'entendria com a normal. El seu principal objectiu és evitar al màxim la incertesa un cop les negociacions van esdevenint més crítiques. Els agrada, a més, oferir concessions en qualsevol moment, en tant són vistes com una pràctica prudent. Així, els objectius de les negociacions es prioritzen en el següent ordre: què s'ha d'assolir; què s'espera que s'assoleixi; què és considerat un resultat desitjable. Quan el negociador, per tal d'aconseguir un objectiu, ofereix una concessió que era la més desitjada, podem dir que des del punt de vista xinès, és considerat com una victòria. Aquesta pràctica, tanmateix, implica que els xinesos vegin als negociadors estrangers com a inflexibles o poc sincers quan es neguen a oferir una concessió en la negociació, es tracta d'una falta de compromís des del seu punt de vista.

En tot aquest procés és importantíssim, també, saber quines pràctiques cal evitar per tal de no perdre una oportunitat empresarial. És vital evitar portar una negociació a

tal extrem que impliqui la pèrdua de "cara" d'un dels components de l'equip de negociació xinès, ja que això implicaria la finalització completa de qualsevol tracte.

En l'últim estadi de la negociació, els xinesos intenten sempre portar a terme una orientació *win-win*, és a dir, aconseguir que el tracte final resulti satisfactori per a ambdues parts. A més, aquesta fase, que conclou amb la signatura del contracte, significa per als xinesos el començament de l'estadi inicial de cooperació. Això implicarà tot un seguit de noves negociacions que, sovint, responen al canvi econòmic de la Xina i també al fet que els homes de negoci xinesos es mostren dubtosos davant de l'efectivitat legal d'un contracte o acord. Creuen que un acord és menys vinculant, legalment parlant, que un contracte i que només implica una intenció de cooperar.

D'altra banda, és ben sabut que a la Xina els banquets representen un punt clau en les negociacions, però quines funcions culturals tenen? En primer lloc, els banquets representen una manera fàcil de conèixer els estrangers i mostrar la seva hospitalitat i respecte. A més, esperen poder veure en quin grau els convidats volen cooperar, essent així una bona oportunitat per avaluar els seus homòlegs i familiaritzar-se amb el seu estil comunicatiu.

Tanmateix, cal tenir present el protocol a seguir en aquests banquets, ja que pot ser decisiu per a les futures negociacions. Primerament, pot ser considerat de mala educació escollir el seient, tenint en que normalment la ubicació a la taula es fa segons el rang dins de la jerarquia. Cal saber, a més, que s'utilitzen bastonets xinesos en tots els restaurants i, tot i que seria recomanable saber-los utilitzar, seria adient disposar d'una forquilla o cullera en cas de no saber-los fer servir.

Normalment, el banquet comença amb un brindis proposat per l'amfitrió i es pronuncia la paraula *ganbei* (xin-xin). Seguidament es prossegueix amb l'àpat i és important saber que cap plat ha de quedar buit del tot, del contrari serà reomplert. A més, en el banquet l'alcohol juga un paper fonamental i es serveixen begudes com cervesa, vi i altres, especialment licors destil·lats amb molta graduació. És recomanable prendre un glop i posteriorment dir que no podem prendre licors tan forts, del contrari els xinesos pressuposaran que som capaços de beure sense problemes i ens encoratjaran a brindar permanentment. És important, també, ser actius en les converses i organitzar un banquet per agrair-los l'hospitalitat, ja que els xinesos creuen que la cortesia requereix reciprocitat.

2.4.1. Conclusions

A mode de conclusió, cal dir que la cultura xinesa influeix en el *modus operandi* de les negociacions. Precisament per aquesta raó, cal tenir molt clar el protocol a seguir en cada moment i entendre el funcionament dels diversos estadis de negociació xinesa, per tal de garantir el seu èxit. Cal recordar, a més, que els termes *guanxi* i *mianzi* hi juguen un paper fonamental i que provocar la pèrdua de "cara" de l'altra part de la negociació implicarà la seva finalització de manera immediata. Així doncs, és imprescindible entendre que negociar a la Xina és ben diferent que fer-ho a occident i que cal adequar el comportament i les pràctiques en tot moment.

2.5. Cultura del consum

En el moment d'expandir una empresa a la Xina és també molt important entendre la cultura de consum per poder adequar les estratègies empresarials. En el cas de la Xina, l'última política de Deng Xiao Ping "una part de la població ha d'esdevenir rica primer"³³ ha portat a una marcada disparitat entre les classes socials xineses, fet que ha influenciat molt en el mercat xinès i, sobretot, en la psicologia del consumidor, per la qual cosa la nova riquesa ha comportat un apetit insaciable de béns i serveis de luxe. Si ens referim a la segmentació demogràfica, veurem que la lleialtat a una marca comercial determinada és una característica predominant pròpia dels consumidors xinesos grans, sobretot aquells de més de 60 anys, que no es mostren disposats a canviar a altres marques o productes. Aquest segment de la població sol mostrar-se reticent a provar nous productes i prefereix comprar aquells coneguts de fa molt de temps i que tenen un cost més baix. Aquestes reticències es veuen incrementades quan es tracta de béns o serveis estrangers³⁴.

Contràriament, els consumidors més joves solen mostrar-se més oberts a les noves marques, productes i idees i constitueix precisament el grup que té més poder adquisitiu. Així doncs, aquest segment poblacional acceptarà tot allò nou sempre i quan sigui sinònim de moda, de classe social alta o de qualitat extraordinària. De fet, es

³³ Traducció pròpia de l'anglès.

³⁴ Wang, Yuan, et al. (2003) " The Chinese market and consumer psychology". A: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow (eds.) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd, pp. 178.

podria dir que les marques comercials cares i els productes cars són una de les aficions d'aquest grup³⁵.

Un estudi portat a terme al 2000³⁶ posa de manifest que la generació jove de la Xina ha estat clarament influenciada pels gustos occidentals, sobretot en el cas dels joves que viuen en àrees urbanes, ja que prioritzen els valors i tendències hedonistes al ser més properes a les influències culturals i a les marques estrangeres de luxe. Aquesta part de la societat xinesa conforma avui en dia la principal força de consum, darrera la qual trobem l'actual tendència orientada a marques estrangeres amb estàndards globals i preus elevats.

La compra d'aquests béns i serveis no només respon a una voluntat d'obtenir credibilitat, en tant denoten moda, bon gust i riquesa, sinó que a més ha esdevingut un instrument per adquirir "cara". Així doncs, veiem com les marques tradicionals xineses van quedant a l'ombra de les marques estrangeres de luxe que, alhora, ajuden als joves a demostrar el seu alt estatus. No només els joves mostren aquesta actitud de consum, sinó que les dones també la comparteixen. Per moltes dones xineses, especialment aquelles que formen part de la generació jove, comprar en un centre comercial és una de les experiències més agradables de la seva vida. És per això, que ha aparegut un augment molt considerable de l'afluència als centres comercials, molts dels quals ja obren fins les 22:00 del vespre, els set dies de la setmana³⁷.

D'altra banda, cal destacar que la política del fill únic ha determinat la configuració del mercat, ja que els nens tenen gran influència en la presa de decisió dels pares referent al consum, atès que les despeses de la família responen a necessitats o desitjos del fill únic. D'aquesta manera, els nens han esdevingut els consumidors més privilegiats de la Xina contemporània, fet que es veu reforçat pel tradicional rol paternal, basat en el suport als fills en tots els aspectes de la seva vida, fins i tot després d'assolir

³⁵ Wang, Yuan, et al. (2003) " The Chinese market and consumer psychology". A: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow (eds.) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd, pp. 180.

³⁶ Wang, C. L., et al. (2000) "In influence of hedonic values on consumer behaviors: an empirical investigation" *Journal of Global Marketing*, 14 (1) (2): 169-170.

³⁷ Wang, Yuan, et al. (2003) " The Chinese market and consumer psychology". A: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow (eds.) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd, pp. 181.

la majoria d'edat. D'aquesta manera, els pares es veuen disposats a sacrificar tot allò que sigui necessari per tal que la vida del seu fill sigui còmoda i eixida³⁸.

Cal dir, però que aquesta política del fill únic, juntament amb els avortaments de selecció de sexe, han suposat que la Xina pateixi actualment un problema demogràfic molt seriós, ja que de tot plegat ha resultat un rati de 120 nens per cada 100 nenes i s'estima que el percentatge d'homes no casats abans dels 40 anys es quadruplica l'any 2030³⁹.

2.5.1. Segmentació geogràfica

En relació a la segmentació geogràfica, la Xina constitueix una conglomeració de mercats fragmentats i dividits per les variacions presents en el desenvolupament econòmic, preferències industrials i cultures locals. La seva enorme població i extensió provoca que coexisteixin multitud de modes de vida i processos econòmics dispars. L'economista xinès Hu⁴⁰ afirma que la Xina ha estat dividida en 4 zones pel que fa a paritat de poder adquisitiu (PPA). Les àrees costaneres de Beijing, Xangai, Guangzhou i Shengzhen encapçalen el primer lloc i són les ciutats més avançades en termes d'infraestructura econòmica i desenvolupament del mercat; en segon lloc trobem les províncies de Tianjin, Guangdong, Zhejiang, Jiangsun, Fujian i Liaoning, les quals són també costaneres però presenten una desenvolupament per sota de les anteriors i formen part de l'anomenat "segon món"; en tercer lloc, destaquen les ciutats del "tercer món" ubicades al nord-est i nord del país; per últim, trobem les províncies relativament pobres i poc desenvolupades, situades al nord-oest i sud-oest i definides amb paraules de Hu com a "quart món".

2.5.2. Psicologia dels consumidors xinesos

L'estudi de Yuan Wang, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow de 2013⁴¹ presenta les quatre principals característiques que defineixen la psicologia del consum dels xinesos:

³⁸ Wang, Yuan, et al. (2003) " The Chinese market and consumer psychology". A: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow (eds.) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd, pp. 182.

³⁹ <http://worldpopulationreview.com/countries/china-population/>

⁴⁰ Hu, A. G. (2001) Report of China economy. Xinhua News Agency.

⁴¹ Wang, Yuan, et al. (2003) " The Chinese market and consumer psychology". A: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow (eds.) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd, pp. 184.

a) Estalvi abans que consum

Les cobertures sanitàries a la Xina no es poden equiparar a les europees i aquesta incertesa fa que molts ciutadans decideixin molt més activament optar per l'estalvi. D'altra banda, a nivell financer els productes de cobertura, com per exemple assegurances o pòlisses, entre altres, que funcionen bé a altres mercats, com el nord-americà, no estan encara tan ben desenvolupats. Tot plegat, provoca que els consumidors insisteixin en què el consum s'ha de basar en estalvis anteriors i en ingressos presents i, creuen a més, que els diners han de ser utilitzats bé per una necessitat, bé per generar un retorn. Prefereixen, també, estalviar durant un llarg temps per poder pagar de cop un producte o servei i molt rarament demanen crèdits, ja que es té la creença que demanar un préstec per comprar béns és una manera de perdre "cara", en tant representa una vergonya pública. Per tant, podem afirmar que els valors com el de "protecció de cara" o "evitació de la incertesa" influeixen en gran mesura en la psicologia del consum.

b) Competició per a les compres

És ben comú que a la Xina els consumidors competeixin entre ells per comprar determinats productes, sobretot per adquirir aquells que estan de moda i tenen un elevat preu. Aquesta tendència pren protagonisme sobretot dins de grups socials i, fins i tot, els components del grup que no poden permetre's aquesta despesa redueixen la seva despesa en necessitats diàries temporalment fins que poden comprar el producte en qüestió. Això provoca que la popularitat de determinats articles augmenti en un període molt curt de temps.

De fet, aquesta actitud consumista es relaciona amb la idea de l'igualitarisme absolut, a través de la qual els xinesos posen de manifest que no hi hauria d'haver una disparitat de riquesa molt elevada dins de la mateixa classe social, ja que aquesta implicaria una pèrdua de "cara".

c) Relacions i consum

En el mercat xinès hi ha moltes ocasions en les quals cal regalar productes, fet que aporta un augment de "cara" i la construcció d'una relació interpersonal i de xarxes de *guanxi*. Així doncs, el desig de comprar béns de luxe no només respon a un ús personal, sinó també a una voluntat d'oferir regals cars. En l'àmbit empresarial, comprar els regals apropiats és la millor oportunitat per mostrar respecte o solidesa financera al receptor del regal.

d) Consum ostentós

Com que el consum està relacionat amb la capacitat financera i el status social de les persones, mostrar les compres realitzades esdevé primordial. Així doncs, mentre que la gent comú porta a terme la competició en el consum, els rics intenten mostrar públicament la seva privilegiada posició social i el seu alt status. Per tant, actualment a la Xina el consum ostentós queda limitat a grups socials molt rics i influents, que posseeixen un gran poder adquisitiu. El fet que aquests estiguin interessats en comprar productes populars d'alta gamma per tal de mostrar la seva riquesa, explica que marques multinacionals molt conegudes i amb preus fins i tot més elevats que a occident, puguin vendre a la Xina.

Cal dir, però, que aquests grups no sempre opten per marques d'alta gamma estrangeres, sinó que també aposten per marques locals conegudes i d'alta qualitat i que ofereixen un preu més ajustat. Això ha estat possible, atès que els fabricants xinesos han reduït la diferència de qualitat envers a productes estrangers.

2.5.3. Conclusions

Per concloure, cal dir que la societat xinesa, en general, mostra una actitud de consumisme força accentuada, que no només respon a una voluntat capitalista de continuar adquirint béns un cop satisfetes les necessitats bàsiques, sinó que, a més, es relaciona amb el status social de cadascú. Així doncs, l'adquisició de determinats béns serà cabdal per poder mantenir la posició social i, alhora, per no perdre "cara". No obstant, el que realment difereix en respecte a occident és la importància donada a l'estalvi i que determinarà el procés de compra.

2.6. Tendències i desafiaments en l'ètica dels negocis i responsabilitat social corporativa

El govern xinès ha utilitzat la responsabilitat social corporativa com una eina per adreçar els problemes socials i mediambientals. L'augment en la seva importància s'ha donat per la influència de la globalització, de l'augment d'organitzacions socials civils, dels mitjans de comunicació socials, de la pressió dels consumidors provinent d'una creixent i educada classe mitjana i dels objectius governamentals. Precisament per això, el govern s'està preocupant molt de la corrupció i recentment ha pres mesures per lluitar contra aquesta, tant dins del propi territori com en els territoris d'ultramar. Aquest fet s'evidencia a través de la prossecució i el càstig de delinqüents d'alt perfil i de la

promulgació de diferents iniciatives, com per exemple, l'augment de consciència pública entorn a la corrupció dins de la construcció o la recerca anticorrupció en universitats xineses⁴².

Tanmateix, a la Xina s'estan prenent mesures en l'àmbit dels recursos humans, tema actualment molt polèmic, sobretot pel que fa a assumptes referents a les normes laborals de la cadena de producció, el treball infantil, el tràfic de persones i els drets tant civils com polítics. Si bé és cert que el govern xinès ha afirmat que els recursos humans estan millorant, cal dir que encara queda molt per fer. De moment, el govern ha introduït un marc regulatori per intentar alleujar el problema de les excessives hores extres d'acord amb el *Comprehensive Work Hour Calculation System*, que permet a les empreses excedir les hores límit de feina en qualsevol dia, setmana o mes durant un període determinat de temps, sempre i quan la mitjana d'hores laborals d'aquell període en concret no excedeixi el límit legal. Cal, però, qüestionar l'efectivitat d'aquest sistema, que és sovint utilitzat erròniament⁴³.

Un dels altres reptes als quals s'enfronta la Xina és la discriminació. Per una banda, trobem la discriminació sexual en l'àmbit laboral, a través de la qual moltes dones veuen limitades les seves possibilitats de promoció, en tant no poden viatjar soles o amb un company i això, en un país on el contacte personal és essencial per tramitar els negocis, implica un clar desavantatge respecte als homes. Trobem, d'altra banda, la discriminació que pateixen aquells treballadors procedents de les zones rurals i que habiten en zones urbans. Aquests migrants solen ser considerats inferiors pels habitants urbans, fet que propicia les pitjors condicions laborals, els baixos salaris, la baixa qualitat de vida i les llargues jornades laborals⁴⁴.

A tot això, cal afegir-hi el progressiu deteriorament mediambiental que està experimentant el país asiàtic, ja que amb el ràpid creixement, la contaminació ha esdevingut un problema real. Per això, des del 2007 el govern xinès ha intensificat els esforços per millorar les condicions mediambientals i ha assegurat que cap al 2020 el 30% de la nova construcció del país serà energèticament eficient. Tanmateix, s'espera que qualsevol empresa que operi a la Xina implementi la política d'estalvi energètic i reducció d'emissions, així com que prengui una actitud proactiva en l'estalvi energètic i,

⁴² Irwin, Judith (2012) "Doing business in China: an overview of ethical aspects", *Institute of Business Ethics*.

⁴³ Ídem.

⁴⁴ Ídem.

fins i tot, algunes empreses han introduït incentius per animar als treballadors a ser mediambientalment responsables en la seva feina⁴⁵.

2.6.1 Conclusions

En resum doncs, si bé és cert que la Xina és coneixedora dels seus principals reptes i problemes, cal que destini majors esforços en solucionar problemàtiques com la contaminació medi mediambiental o la precarietat laboral. Tanmateix, haurà de planificar aquestes solucions en un context marcat per la globalització i una creixent pressió social procedent de diversos estrats de la població.

⁴⁵ Irwin, Judith (2012) "Doing business in China: an overview of ethical aspects", *Institute of Business Ethics*.

3. CONCLUSIONS

Per concloure amb el treball, cal dir que, en primer lloc, expandir una empresa o realitzar una inversió a la Xina presenta diverses dificultats per la seva diversitat geogràfica, poblacional, econòmica, cultural i social. A més, destaquen molts aspectes diferents als que a occident estem acostumats i això implica la necessitat de tenir un profund coneixement i capacitat adaptativa.

En primer lloc, cal dir que el que ha provocat que la Xina esdevingués una atracció pels inversors estrangers és el fet que, per una banda ha presentat un creixement i desenvolupament espectaculars a nivell nacional i, de l'alta i més important, que té unes perspectives de futur molt pròsperes, en tant s'estima que seguirà sent un mercat important i viable per a un ampli ventall de productes i serveis. No obstant, això, en si mateix, no implica un èxit segur en la inversió o expansió, si no es tenen en compte les particularitats necessàries per sortir-ne ben parats.

Per una banda, és molt important tenir en compte que l'ètica empresarial presenta una forta influència del pensament confucià i que, juntament amb altres elements culturals, en determina l'actitud i les pràctiques que s'hi realitzen. Tanmateix, en la negociació prenen especial importància certs trets culturals propis del país, com serien els conceptes de *guanxi* i *mianzi*. En aquest sentit, és vital seguir el protocol establert i entendre quines pràctiques difereixen de les portades a terme a occident, per tal de poder adequar el nostre comportament.

D'altra banda, tenir un bon coneixement de la cultura de consum ens permetrà ajustar les estratègies empresarials de manera més adequada. En aquest sentit, és primordial tenir en compte que hi ha quatre actituds que determinen la psicologia de consum dels xinesos. En primer lloc, que sense estalvi no es produeix el consum; en segon lloc, que existeix una competició de compres; en tercer lloc, que el consum, sovint, es relaciona amb el manteniment de relacions socials; i, per últim, que el consum sol ser ostentós. Així doncs, l'adquisició de determinats béns respon a una actitud consumista i alhora a mantenir el *guanxi* i el *mianzi*.

Tanmateix, és primordial entendre que, a causa de les grans dimensions i diferències internes de la Xina, en cap cas podem generalitzar i afirmar que el procés de desenvolupament i que les característiques de mercat siguin homogènies en tot el país. Per aquesta raó, és interessant conèixer quines regions són les més dinàmiques. Com he explicat en l'apartat d'Entrada al Mercat Xinès, la regió que més destaca és la del "Gran

Delta del Riu Perla", composta per Macao, Hong Kong i la regió econòmica del Delta del Riu Perla.

Cal insistir, a més, en què la Xina és un país en constant progrés i canvi, fet que ens obliga a mantenir-nos informats constantment, ja que les legislacions, per exemple, poden canviar d'un any a un altre. Per tot plegat, seria adient poder comptar amb agents xinesos o persones que coneguin el mercat xinès de primera mà, ja que d'inici resulta força complicat poder arribar a conèixer tots els àmbits suficientment bé. Tanmateix, és important saber que la població xinesa rep de bon grat productes occidentals, sobretot si aquests són sinònim de posició social alta o qualitat suprema.

Així doncs, que la Xina presenti un mercat immens i heterogeni no ha de ser vist de manera negativa o com a repte inassolible, sinó que cal veure-ho pel costat positiu i saber trobar tots els avantatges que presenta un mercat com aquest, en el qual les possibilitats són infinites. Per tant, sempre i quan tinguem un coneixement profund de les pròpies capacitats empresarials i del mercat xinès i una ferma voluntat a destinar tot el temps suficient en avaluar i trobar les oportunitats de l'àmbit empresarial xinès, estarem, si més no, a prop de l'èxit.

Per últim, caldrà estar molt atents a la direcció que pren la Xina dins d'aquest món globalitzat i com gestionarà la relació entre l'Estat i l'economia, ja que la tendència mostra que lenta, però progressivament, l'Estat deixarà de planificar el mercat. Així doncs, tot el marc teòric que ens serveix actualment, pot ser que a curt o mig termini quedi completament obsolet.

4. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

– Articles de revistes

Cardon, W. Peter (2009) "A model of face practices in Chinese business culture: Implications for Western businesspersons", *Thunderbird International Business Review* 51 (1): 19-36.

Guo, Liang, et al. (2013) "A critique of corporate governance in China", *International Journal of Law and Management*, 55 (4): 257 - 272.

Haß, Lars Helge, et al. (2014) "Corporate governance and the information environment: Evidence from Chinese stock markets". *International Review of Financial Analysis* 36: 106-119.

Jefferson, G.H., et al. (2002) "China's emerging market for property rights: theoretical and empirical perspectives", *Economics of Transition*, 10 (3): 586-617.

Ma, Zhenzhong, et al. (201) " Confucian Ideal Personality and Chinese Business Negotiation Styles: An Indigenous Perspective", *Group Decision and Negotiation* 24 (3): 383-400.

Oizumi, Keiichiro (2010) "A Geographical View of China's Economic Development — Observations Focusing on 337 Prefecture-Level Cities—" *Pacific Business and Industries* 10 (35): 2-32.

Wang, C. L., et al. (2000) "In influence of hedonic values on consumer behaviors: an empirical investigation" *Journal of Global Marketing*, 14 (1) (2): 169-186.

– Capítols de llibre

U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 1 Market overview". A: U.S. Commercial Service (eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 8-13.

U.S. Commercial Service (2013) "Ch. 5 Industry opportunities". A: U.S. Commercial Service (Eds.) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing, pp. 56-68.

Wang, Yuan, et al. (2003) "The Chinese market and consumer psychology". A: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang i Rob Goodfellow (eds.) *China business culture. Strategies for success*. Singapur: Talisman Publishing Pte Ltd, pp. 175-200.

– Articles no acadèmics

U.S. Commercial Service (2013) *China business handbook. A resource guide for doing business in the People's Republic of China*. Asia Briefing.

PWC (2013) "Doing business in China and investing in China".

Irwin, Judith (2012) "Doing business in China: an overview of ethical aspects", *Institute of Business Ethics*.

Ho, Brian (2006) "Confucian businessman", *CSR Asia Weekly*.

Zhu, Chunxia (2012) "Chinese markets: which opportunities for foreign companies?" *Impulse Partners*

Hu, A. G. (2001) *Report of China economy*. Xinhua News Agency.

Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

Enright, Michael J., et al. (2005) "Executive Summary" *Regional Powerhouse: The Greater Pearl River Delta and the Rise of China*. John Wiley & Sons (Asia).

Ahrens, Nathaniel (2013) "China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: SAIC Motor Corporation", *CSIS Hills*.

– Documents en línia

<http://worldpopulationreview.com/countries/china-population/>

FACULTAT DE TRADUCCIÓ I D'INTERPRETACIÓ

GRAU D'ESTUDIS D'ÀSIA ORIENTAL

TREBALL DE FI DE GRAU

ANNEX I. ASPECTES

TÈCNICS

TAILA MOYA CANTANO

TUTOR:
DÍDAC CUBEIRO RODRÍGUEZ

BARCELONA, JUNY 2015



Universitat Autònoma de Barcelona

1. La gestió empresarial a la Xina

A partir de la dècada dels anys 2000 s'ha portat a terme un progrés important per part del govern per tal de transformar la cultura corporativa. El codi del Corporate Governance es va redactar al 2001 i va anar seguit de diverses reformes de governança .

No obstant, el mercat xinès presenta unes característiques úniques que impliquen un repte per a la implementació i efectivitat de les mesures del govern corporatiu. En primer lloc, trobem el control estatal que reté el poder d'expropiar als shareholders minoritaris. En segon lloc, la Xina presenta una estructura directiva de dos nivells: el consell directiu principal i els supervisors. De totes maneres, la propietat i el control no estan del tot separats, fet que pot portar clarament a problemes de governança⁴⁶.

Estudis portats a terme per Lars Helge Haß, Skrålan Vergauwe i Qiyu Zhang demostren que les empreses millor governades estan associades amb grans analistes i pronòstics més informatius i, a més, aquestes empreses tendeixen a millorar la puntualitat de les males notícies en relació a les bones. Així doncs, les anàlisis confirmen una relació causal entre la qualitat del govern corporatiu i el caràcter informatiu de les empreses, fet que posa de manifest la importància que les empreses esdevinguin cada cop més transparents. Per tant, podem afirmar que com millor sigui el govern corporatiu, millor serà la fiabilitat de la informació disponible pels analistes i, alhora, permetrà reduir el frau i la manipulació dels ingressos, així com augmentar la freqüència dels pronòstics de gestió⁴⁷.

No obstant, la reforma en el govern corporatiu a la Xina continua confrontada en una dicotomia en la qual es qüestiona si és l'estat l'actor crític que impulsa tal reforma o si, contràriament, el mercat servirà com a agent per a la reestructuració⁴⁸.

Cal dir que la reforma i les SOEs estan principalment enfocades en la relació entre el govern, l'empresa i el mercat. La part més important de la reforma és la separació del

⁴⁶ Bai, C., et al. (2004) "Corporate governance and market valuation in China", *Journal of Comparative Economics*, (32): 599–616.

⁴⁷ Haß, Lars Helge, et al. (2014) "Corporate governance and the information environment: Evidence from Chinese stock markets". *International Review of Financial Analysis* 36: 106-119.

⁴⁸ Jefferson, G.H., et al. (2002) "China's emerging market for property rights: theoretical and empirical perspectives", *Economics of Transition*, 10 (3): 586-617.

govern i de l'empresa i el problema essencial d'aquesta és la separació de la propietat i el control en les SOEs. Això, alhora, implicaria l'establiment d'una bona estructura de govern corporatiu per part de les SOEs, amb l'objectiu de protegir el seu dret de propietat estatal. Per tant, les SOEs haurien de dissenyar contractes d'incentius que puguin encoratjar als executius a maximitzar els interessos dels drets de propietat estatal⁴⁹.

2. Comptabilitat

Les Normes Internacionals de Comptabilitat (IAS) interactuen amb les lleis i principis propis de la Xina en relació a la comptabilitat de les empreses. No obstant, els requisits estan més subordinats cap a l'objectiu de determinar l'import de l'impost a pagar per part les empreses, en comptes de perseguir l'objectiu de determinar la veracitat i exactitud dels estats de comptes. Per aquesta raó, tant les comptabilitats com les normes resulten complexes i condueixen a errors a les empreses de capital estranger que volen controlar la seva inversió a la Xina⁵⁰.

No obstant, tal com afirmen Morcillo i Sinclair⁵¹, el panorama actual del país evidencia la necessitat de tenir un sistema comptable sòlid, fiable i transparent i, per això, des del 2000 s'han publicat un seguit de normes, com per exemple, la Llei de la comptabilitat, ordenança sobre els estats comptables de les empreses o els sistemes de comptabilitat per a les societats mercantils. Aquest últim mecanisme estableix el marc fonamental de la comptabilitat i segueix bastant les Normes Internacionals de Comptabilitat.

Pel que fa a les autoritats competents, els autors afegeixen que, a diferència dels països occidentals, l'establiment de les normes comptables obligatòries és responsabilitat del Ministeri de Finances, que s'encarrega de la formulació, promulgació i administració de les normatives comptables. Tanmateix, és important destacar el paper

⁴⁹ Guo, Liang, et al. (2013) "A critique of corporate governance in China", *International Journal of Law and Management*, 55 (4): 257 - 272.

⁵⁰ Morcillo, Eduardo, et al. (2005) " La contabilidad en China". A: Morcillo, Eduardo, i James Sinclair (eds.) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 169-172.

⁵¹ Morcillo, Eduardo, et al. (2005) " La banca y las finanzas en China". A: Morcillo, Eduardo, i James Sinclair (eds.) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 175-181.

del control intern. Aquest sol ser molt important quan les empreses s'expansionen cap a l'estranger o per empreses europees que s'introdueixen a la Xina.

Contràriament, Morcillo i Sinclair, asseguren que tant la comptabilitat moderna, com l'auditoria i els sistemes fiscals són força nous al país i que, per tant, la seva interpretació i compliment solen ser força limitats. A més, és una pràctica comú que els directors generals d'empreses de capital estranger tinguin tres comptes diferents: un per a les autoritats fiscals, un altre per a la pròpia gestió i un tercer per a la casa matriu. Els autors apel·len, doncs, per la prevenció com a mesura per fer front als riscos potencials. Recomanen que l'empresa matriu disposi d'un segon joc de llibres comptables adequats a un format reconeixible i controlable per la central, on es reflecteixi que es compleix tant les mínimes exigències xineses legals, com les de la central. Afegeixen, a més, que caldria realitzar auditories a aquestes centrals cada sis mesos, com a mínim, essent aquestes independents a les auditories estatutàries anuals. Així doncs, per tal de preveure i resoldre els problemes amb anterioritat, és adient que els inversors estrangers identifiquin i analitzin els riscos operacionals a la Xina.

3. Capital social, inversió total i finançament de la inversió

Tenint en compte la legislació xinesa, totes les empreses, incloses les FIE (Foreing Invested Enterprise), han de tenir un capital social mínim, però especialment en el seu cas, estan subjectes a un requisit especial d'inversió total que pot afectar a diversos aspectes. Segons la definició legal, el capital social és l'import del capital aportat pels inversors estrangers a una societat en un determinat termini legalment establert i representa la participació de l'inversor estranger en el capital de l'empresa. Així, tot i que la llei estableix un capital social mínim de només 30.000 RMB per a les societats de responsabilitat limitada amb més d'un inversor i de 100.000 RMB per a les que tinguin un únic inversor, en la pràctica les autoritats poden exigir una quantitat major, d'acord al principi que determina que el capital social ha de ser capaç de recolzar la magnitud de l'activitat desenvolupada. A més, es preveu que es pugui exigir un capital social mínim més elevat d'una inversió en determinats sectors⁵².

Pel que fa a la inversió total, que conforma la quantitat necessària per portar a terme el projecte, és important saber que el govern xinès limita legalment i fiscalment la

⁵² Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

capacitat d'endeutament de les FIE, establint ratis entre el capital social i la inversió total. D'acord amb la legislació xinesa es consideren deutes estrangers els préstecs de governs estrangers, els préstecs d'organitzacions internacionals i els préstecs comercials internacionals. A continuació es detallen els ratis entre el capital social i la inversió total⁵³:

Inversió total	Capital social (en % de la inversió total)
Fins a 3 milions USD	Com a mínim el 70%
Entre 3 i 10 milions USD	Com a mínim el 50% (mínim: 2.1 milions USD)
Entre 10 i 30 milions USD	Com a mínim el 40% (mínim: 5 milions USD)
Més de 30 milions USD	Com a mínim 1/3 (mínim: 12 milions USD)

Des que la Xina va entrar a l'OMC al desembre de 2001 s'han eliminat de manera progressiva les restriccions geogràfiques i relacionades amb el client i les empreses amb capital estranger poden obtenir un préstec tant dels bancs xinesos, que poden emetre préstecs en RMB i en divises estrangeres, com dels bancs estrangers. No obstant, moltes opten per demanar préstecs als seus països d'origen, ja que sovint la concessió de crèdits per part dels bancs xinesos basats només en la garantia hipotecària és força difícil i, encara ho és més, per empreses de capital estranger recent constituïdes. Això implicarà la necessitat de registrar el deute i la presentació de l'acord de préstec amb l'Administració estatal d'inversió en divises (SAFE)⁵⁴.

Per aquesta raó, els autors del llibre *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos* afirmen que "en general los inversores españoles en China saldrían más beneficiados si gestionasen sus préstamos principales en Europa" (Morcillo i Sinclair, 2005). Des que la Xina va entrar a l'OMC al desembre de 2001 s'han eliminat de manera progressiva les restriccions geogràfiques i relacionades amb el client i les

⁵³ Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

⁵⁴ Morcillo, Eduardo, et al. (2005) "La banca y las finanzas en China". A: Morcillo, Eduardo, i James Sinclair (eds.) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 175-181.

empreses amb capital estranger poden obtenir un préstec tant dels bancs xinesos, que poden emetre préstecs en RMB i en divises estrangeres, com dels bancs estrangers. No obstant, moltes opten per demanar préstecs als seus països d'origen, ja que sovint la concessió de crèdits per part dels bancs xinesos basats només en la garantia hipotecària és força difícil i, encara ho és més, per empreses de capital estranger recent constituïdes. Això implicarà la necessitat de registrar el deute i la presentació de l'acord de préstec amb l'Administració estatal d'inversió en divises (SAFE)⁵⁵.

4. Gestió tributària i règim impositiu

4.1. Impuestos sobre propiedad

A través de l'estudi de Gonçalves Pereira Cuatrecases⁵⁶ he pogut extreure les idees més rellevants sobre aquest impost. Les detallo a continuació:

La llei de l'Impost sobre Societats xinesa (LIS), que va entrar en vigor l'1 de gener de 2008, va posar fi a la diferenciació entre el règim fiscal de les empreses nacionals i les FIE i va introduir un nou concepte de residència fiscal. Es consideren empreses residents subjectes a tal impost, les legalment constituïdes a la Xina i creades acord a la llei d'altres països, però amb gestió efectiva a la Xina. Les empreses no residents a la Xina a efectes fiscals i subjectes a l'impost són aquelles constituïdes d'acord a la llei d'un altre país i la gestió efectiva de la qual no es troba a la Xina, però presenten seu de negoci o rendiments procedents de la Xina.

Les empreses residents a efectes fiscals estan subjectes a l'Impost sobre Societats pels seus rendiments mundials, mentre que les empreses no residents només estan gravades pels seus rendiments d'origen xinès. El concepte de gestió efectiva és un dels elements clau per a avaluar la situació d'una empresa en relació a la seva residència fiscal i inclou els supòsits en els quals la gestió o control global de la fabricació, personal, comptabilitat i els actius es realitzen en territori xinès.

4.2. Impost sobre la Renda de Personas Físiques

⁵⁵ Morcillo, Eduardo, et al.(2005) " La banca y las finanzas en China". A: Morcillo, Eduardo, i James Sinclair (eds.) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 175-181.

⁵⁶ Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

L'estudi del grup Gonçalves Pereira explica, també, que el tipus d'IRPF aplicable depèn de la classe d'ingressos obtinguts. Els ingressos per sous i salaris es graven d'acord a una escala progressiva que es situa entre el 5% i el 45%. Les rendes per activitats econòmiques, cànons de propietat intel·lectual, interessos, dividends, arrendaments o cessió de béns tributen a un tipus fix del 20%.

L'autor afirma, a més, que el subjecte passiu de l'impost és el perceptor de les rendes, mentre que l'entitat o persona que les abona és l'agent retenidor. Els empleats solen retenir l'IRPF dels sous i salaris i el remeten a les autoritats tributàries mensualment, durant els 15 dies següents al final de cada mes i els contribuents han de presentar declaracions i pagar l'impost davant les autoritats tributàries xineses si es produeix un dels següents supòsits⁵⁷:

- La seva renda anual supera els 120.000 RMB. Es disposa d'un termini màxim de tres mesos des de la finalització de l'any per declarar i pagar l'impost a les autoritats tributàries
- Perceben sous o salaris de dos o més fonts dins de la Xina.
- Perceben rendes de fonts exteriors a la Xina.
- Obtenen rendes no subjectes a retenció.
- En altres supòsits assenyalats pel Consell d'Estat.

En relació a les empreses no residents a la Xina, és important saber que, tal com apunta el grup Gonçalves Pereira, també estan subjectes a tributació per les rendes obtingudes a la Xina i pels beneficis obtinguts a través d'un establiment permanent al país. Tot i que els beneficis empresarials obtinguts per empreses no residents a efectes fiscals per les activitats econòmiques realitzades a la Xina estan subjectes a l'Impost sobre Societats, d'acord als tractats fiscals, els beneficis empresarials només es graven quan l'empresa opera a través d'un establiment permanent a la Xina. Aquests tributen en funció dels seus beneficis estimats. No obstant, si els registres comptables són incomplets o els rendiments no es poden calcular amb exactitud, la base imposable es determina aplicant algun dels següents mètodes:

- Estimació directa

⁵⁷ Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

- Mètode del cost incrementat
- Mètode de les despeses incrementades

D'altra banda, l'autor afegeix que els beneficis estimats es computen aplicant, amb caràcter general, els següents percentatges sobre la renda bruta estimada, tot i que en un determinat moment i per raons diverses les autoritats tributàries poden establir percentatges més elevats:

- Consultoria, construcció i disseny: entre el 15% i el 30%
- Serveis de gestió: entre el 30% i el 50%
- Altres serveis: mínim del 15%

5. Recursos humans i llei d'ocupació

Com a caràcter obligatori és precís que el contracte sigui per escrit, ja que del contrari l'empresari podria ser penalitzat i l'empleat podria exigir un salari doble durant un període de fins a un any. En el contracte s'ha d'incloure l'àmbit, les condicions i el lloc de treball, els riscos laborals, les condicions de seguretat de la producció, el salari i altres qüestions exigides per la llei i la normativa. Els contractes de treball es classifiquen en contractes de duració determinada, contractes indefinits i contractes que s'extingeixen en acabar un tasca determinada. Després de dos contractes consecutius de duració determinada, l'empleat pot exigir a l'empresari un contracte indefinit per qualsevol pròrroga del seu contracte⁵⁸.

La jornada ordinària de treball legalment autoritzada és de vuit hores diàries per dia laborable i 40 hores setmanals. A més, l'empresari ha de remunerar les hores extraordinàries dels treballadors, no podent aquests superar les 48 hores setmanals i, en alguns casos, l'empleat té dret a cobrar una indemnització per extinció del contracte⁵⁹.

En relació a la seguretat social, cal dir que els empresaris han d'inscriure's-hi i proporcionar als seus treballadors la seguretat social legalment establerta. Per tant, cal que recorrin a les autoritats locals per determinar la seva quantia i forma de pagament. La seguretat social inclou les pensions, l'assegurança de desocupació, assegurança mèdica, assegurança de lesions laborals i el fons de vivenda. Tanmateix, és obligatori

⁵⁸ Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

⁵⁹ Ídem

que els empresaris retinguin les cotitzacions dels seus treballadors i les ingressin en nom seu⁶⁰.

D'altra banda, cal saber que d'acord amb la Llei Sindical de la Xina, les empreses amb 25 treballadors o més afiliats a sindicats han d'establir un sindicat a nivell bàsic. Els sindicats tenen dret a representar als empleats i supervisar el compliment de la legislació i normativa laborals per part de l'empresari, i aquest ha de consultar amb el sindicat abans de prendre qualsevol decisió important. Per això, s'han de convidar els sindicats a les reunions que faci l'empresa sobre qüestions que puguin afectar als treballadors. A més, si fos necessari reduir la plantilla en 20 o més treballadors, o menys de 20 treballadors que representen com a mínim el 10%, l'empresari haurà d'explicar els motius amb 30 dies d'anterioritat i tenir en compte les seves opinions⁶¹.

6. Referències bibliogràfiques

– Articles de revistes

Bai, C., et al. (2004) "Corporate governance and market valuation in China", *Journal of Comparative Economics*, (32): 599–616.

Guo, Liang, et al. (2013) "A critique of corporate governance in China", *International Journal of Law and Management*, 55 (4): 257 - 272.

Haß, Lars Helge, et al. (2014) "Corporate governance and the information environment: Evidence from Chinese stock markets". *International Review of Financial Analysis* 36: 106-119.

Jefferson, G.H., et al. (2002) "China's emerging market for property rights: theoretical and empirical perspectives", *Economics of Transition*, 10 (3): 586-617.

– Capítols de llibre

Morcillo, Eduardo, et al.(2005) " La banca y las finanzas en China". A: Morcillo, Eduardo, i James Sinclair (eds.) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 175-181.

Morcillo, Eduardo, et al. (2005) " La contabilidad en China". A: Morcillo, Eduardo, i James Sinclair (eds.) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 169-172.

– Working papers

⁶⁰ Ídem

⁶¹ Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"

Cuatrecases, Gonçalves Pereira (2011) "Negocios en China: Aspectos legales y fiscales"